

# Moderne Managementkonzepte

Hentze, Joachim

Veröffentlicht in:  
Jahrbuch 2004 der Braunschweigischen  
Wissenschaftlichen Gesellschaft, S.39-53



J. Cramer Verlag, Braunschweig

## Moderne Managementkonzepte\*

JOACHIM HENTZE

Betriebswirtschaftslehre: Unternehmensführung  
Technische Universität Braunschweig  
Brachvogelweg 4, D-30916 Isernhagen

### 0. Einführung

Die Entwicklung neuer Managementtechniken vollzieht sich zum Teil schneller als Veränderungen in der Modebranche. Einige, wie zum Beispiel Speed Management oder Championing, verschwanden vom Markt so schnell wie sie erschienen. Andere lösten beständige Veränderungen von internationaler Bedeutung aus.

Im Rahmen dieses Beitrags werden zehn wichtige Managementkonzepte vorgestellt und diskutiert, die seit den 80er-Jahren entwickelt worden sind und die seitdem nicht an Attraktivität verloren haben (s. Abbildung 1).

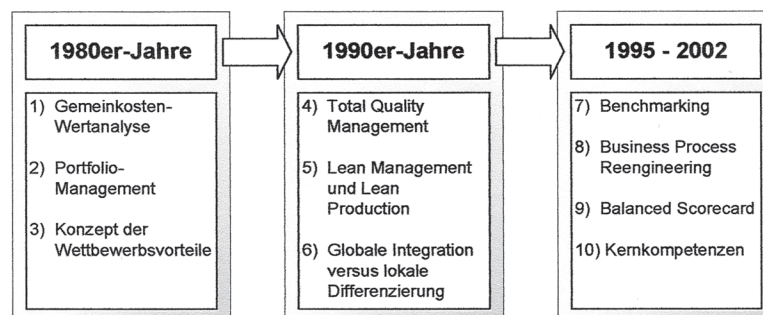


Abb.1: Moderne Managementkonzepte im Überblick

### 1. Gemeinkosten-Wertanalyse

Viele Unternehmen kämpfen mit drastisch gestiegenen Gemeinkosten, zu denen alle Kosten des Unternehmens zu rechnen sind, die nicht direkt der Erzeu-

---

\* Vortrag gehalten am 23.04.04 vor der Plenarversammlung der Braunschweigischen Wissenschaftlichen Gesellschaft.

gung oder dem Vertrieb im Unternehmen hergestellter Produkte oder Dienstleistungen zuzuordnen sind (vgl. Roever 1980, S. 686). Roever (1980) nennt drei Grundprobleme der Gemeinkosten, die eine exakte Zuordnung und Eindämmung des Kostenanstiegs erschweren. Erstens kommt es durch die Komplexität von Produkten und Dienstleistungen zu einer großen, unübersichtlichen Gemeinkostenvielfalt. Zweitens wird eine exakte Kostenzurechnung im Gemeinkostenbereich erschwert durch vielfältige, teilweise einmalige Sonderleistungen, die nicht exakt definiert und zugeordnet werden können. Drittens fehlt häufig ein interner Markt für die erbrachten Leistungen, so dass keine Preis- und Kostenkontrolle über einen Wettbewerb stattfinden kann (vgl. Roever 1980, S. 687).

Die von McKinsey entwickelte Methode der Gemeinkosten-Wertanalyse (Overhead Value Analysis) hat sich seit Ende der 70er-Jahre als Methode zur Kostensenkung im Gemeinkostenbereich durchgesetzt. Es handelt sich um eine konzeptionell einfache Methode, durch die die anfallenden Gemeinkosten relativ genau ermittelt werden können. Durch Zusammenführung der Nutzer der Gemeinkosten-Produkte oder -Dienstleistungen werden marktähnliche Bedingungen hergestellt, zudem sichern Verhandlungen zwischen Lieferanten und Abnehmern dieser Leistungen eine abnehmerorientierte Steuerung und Kontrolle des Gemeinkostenbudgets (vgl. Roever 1980, S. 688).

Das Verfahren der Gemeinkosten-Wertanalyse läuft in vier Hauptschritten ab (vgl. Roever 1980, S. 688f.):

- 1) **Strukturierung von Leistungen und Kosten:** Aufstellung der Leistungen, die innerhalb einer Kostenstelle für andere Kostenstellen erstellt werden und Abschätzung der Kosten für diese Leistungen
- 2) **Entwicklung von Ideen für ein besseres Kosten-/ Nutzenverhältnis:** Untersuchung von Einsparungsmöglichkeiten, insbesondere Identifizierung überflüssiger Leistungen und rationeller abwickelbarer Leistungen
- 3) **Bewertung der gesammelten Ideen:** Untersuchung (eventueller negativer wirtschaftlicher Folgen) von Einsparungsmöglichkeiten
- 4) **Konkretisierung und Umsetzung verwertbarer Ideen:** Planung der Umsetzung, Festlegung von Terminen und Verantwortlichkeiten

Die mit Hilfe der Gemeinkosten-Wertanalyse erzielten Gemeinkosten-Einsparungen liegen in der Regel zwischen 10 und 20%. Die so verbesserte Kostenstruktur ermöglicht Preiskalkulationen, durch die die Wettbewerbsposition des Unternehmens deutlich gestärkt wird. Zusätzlich verbessert sich die Handlungsfähigkeit der Organisation durch einen Abbau von Bürokratie, die Zusammenarbeit und die Motivation der Beteiligten erhöht sich, und es wird eine Datenbasis zur Gemeinkosten-Kontrolle geschaffen (vgl. Roever 1980, S. 689f.).

## 2. Portfolio-Management

Das Konzept des Portfolio-Managements der Boston Consulting Group ist das bekannteste und am weitesten verbreitete Strategiekonzept. Es handelt sich um ein Analyseinstrument, mit Hilfe dessen ein Zusammenhang zwischen Rentabilität, Cash Flow, Wert, Verschuldungskapazität, Wachstums- und Dividendenpotential und Wettbewerbsfähigkeit hergestellt werden kann (vgl. Oetinger 2000, S. 339). Es basiert auf dem von der Boston Consulting Group entwickelten Erfahrungskurvenkonzept, nach dem mit jeder Verdopplung der Produktionsmenge von einer Reduktion der Stückkosten um 20 bis 30% auszugehen ist (vgl. Henderson 1974, S. 19).

Mit Hilfe des Portfolio-Managements kann die strategische Position eines Produktes oder einer Geschäftseinheit am Markt dargestellt werden. Der Grundgedanke ist, dass alle Produkte eines Unternehmens einen Lebenszyklus durchlaufen. Zur Bewertung der Produkte werden die vielfältigen möglichen Kriterien auf zwei wesentliche Kriterien reduziert, die auf den Achsen eines Koordinatensystems aufgetragen werden. Bei jeweils hoher oder niedriger Ausprägung der zwei Kriterien ergibt sich eine Matrix mit vier Feldern, die jeweils unterschiedliche Erfolgspotentiale der betrachteten Produkte am Markt darstellen (s. Abbildung 2).

Grundlegende Portfolio-Konzepte sind:

- 1) das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio
- 2) das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio
- 3) das Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio

Abbildung 2 zeigt ein Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.

Marktwachstum	hoch	<b>Question Marks</b>	<b>Stars</b>
	niedrig	<b>Poor Dogs</b>	<b>Cash Cows</b>
		niedrig	hoch
		Relativer Marktanteil	

Abb. 2: Marktanteils- Marktwachstums-Portfolio (vgl. Henderson 1972, S. 347)

Die Geschäftseinheiten beziehungsweise Produkte eines Unternehmens können anhand der zwei betrachteten Kriterien in die vier Quadranten der Matrix eingeordnet werden, um eine marktbezogene Klassifizierung der Geschäftsbereiche eines Unternehmens vornehmen zu können. Dabei bezeichnet der relative Marktanteil den Marktanteil der Unternehmung im Verhältnis zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten (vgl. Hentze/ Heinecke/ Kammel 2001, S. 222).

Die vier Kategorien können wie folgt umschrieben werden (vgl. Hentze/ Heinecke/ Kammel 2001, S. 223f.):

- „Question Marks“: Junge Geschäftseinheiten mit geringem Marktanteil aber hohen Wachstumschancen, die Förderung und Investitionen benötigen.
- „Stars“: Geschäftseinheiten mit hohem Marktanteil und hohen Wachstumsraten
- „Cash Cows“: Ausgereifte Geschäftseinheiten mit einem sehr hohen Cash Flow, geringem Wachstum aber einer starken Marktposition durch einen hohen Marktanteil
- „Poor Dogs“: Geschäftseinheiten mit geringem Marktanteil und geringem Wachstumspotential, Auslaufprodukte

Mit Hilfe des Portfolios kann so der Standpunkt eines Unternehmens am Markt analysiert und die Geschäftsstrategie danach ausgerichtet werden. Als vorteilhaft wird ein ausgewogenes Portfolio angesehen, das Produkte bzw. Geschäftseinheiten in allen vier Kategorien aufweist. Ertragreiche Geschäftsbereiche mit hohem Marktanteil (Cash Cows) bilden die Basis eines erfolgreichen Unternehmens. Um die wirtschaftliche Weiterentwicklung sicherzustellen, muss ein Teil des Ertrages in die Entwicklung zukünftiger potentieller Erfolgsprodukte investiert werden, in Stars und Question Marks. Wenig erfolgreiche Geschäftseinheiten (Poor Dogs) sollten auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft und gegebenenfalls eingestellt werden (vgl. Hentze/ Heinecke/ Kammel 2001, S. 222ff.).

Problematisch ist die richtige Einordnung der Unternehmensaktivitäten in die vier Kategorien. Ob ein Markt weiter wächst, ob weitere Investitionen lohnend sind, oder ob eine Desinvestitionsstrategie angewandt werden muss, ist häufig nicht eindeutig vorhersehbar, und eine erfolgte Einordnung ist nur mit erheblichem Aufwand rückgängig zu machen.

### 3. Konzept der Wettbewerbsvorteile

In der Diskussion von Wettbewerbsvorteilen ist von Michael Porter (1985) von der Harvard Business School ein Konzept entwickelt worden, das auf der Entwicklung und Pflege eines organisationsspezifischen Profils beruht. Die zentra-

le Fragestellung ist, wie ein Unternehmen in seinem Geschäftsfeld einen Wettbewerbsvorteil generieren und aufrechterhalten kann. Nach Porter entsteht ein Wettbewerbsvorteil durch einen speziellen Wert, den das Unternehmen für seine Anteilseigner erzeugt, und durch den es sich von seinen Mitbewerbern abhebt (vgl. Porter 1985, S. 3).

Porter unterscheidet zwei Strategien zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils, einerseits über – im Vergleich zu Mitbewerbern – geringere Kosten, andererseits über eine größere Differenzierung beziehungsweise eine höhere Qualität (vgl. Porter 1985, S. 26).

Zur Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen, beziehungsweise zur Identifikation von Wettbewerbsnachteilen, ist es erforderlich, das Unternehmen in seine Funktionsbereiche und Aktivitäten zu zerlegen, um diese detailliert untersuchen zu können und Verknüpfungen feststellen zu können. Als Instrument führt Porter dazu die Wertkette (value chain) ein, mit Hilfe derer ein Unternehmen in strategisch relevante Aktivitäten zerlegt werden kann, um beispielsweise die Entstehung von Kosten oder Möglichkeiten zur Differenzierung sichtbar machen zu können. Das Ziel der Untersuchung ist es, je nach strategischer Zielsetzung, die betrachteten Aktivitäten mit geringeren Kosten durchzuführen, oder andere, bessere Lösungen anzubieten als der Mitbewerber (vgl. Porter 1985, S. 33f.).

Die Aktivitäten eines Unternehmens lassen sich, wie Abbildung 3 zeigt, unterteilen in primäre Aktivitäten (primary activities), wie Einkauf, Produktion, Absatz und Kundenservice, und unterstützende Aktivitäten (support activities), wie Forschung, Human Resource Management und Verwaltung. Die Aktivitäten beider Kategorien lassen sich drei verschiedenen Typen zuordnen, direkte und indirekte Aktivitäten sowie Aktivitäten zur Qualitätssicherung. Direkte Aktivitäten, wie Werbung oder Design, haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfung, während indirekte Aktivitäten wie Forschung oder Verwaltung die reibungslose Durchführung direkter Aktivitäten ermöglichen (vgl. Porter 1985, S. 39ff.).

Durch die Zerlegung aller relevanten Aktivitäten des Unternehmens, von der Forschung bis hin zur Anwendung des Produkts durch den Benutzer, mit dem Instrument der Wertkettenanalyse, ergeben sich detaillierte Diagnose- und Vergleichsmöglichkeiten zu den Mitbewerbern, um die Performance und das strategische Potential eines Unternehmens beurteilen zu können. Abbildung 3 zeigt die Aktivitäten einer Wertkette.

#### **4. Total Quality Management (TQM)**

Eine vergleichende Studie über Produktqualität von David A. Garvin (1983), in der die Bereiche Produktion und Management amerikanischer und japanischer Unternehmen untersucht worden sind, hat ergeben, dass Qualität ein wichtiger



Abb. 3: Die Aktivitäten einer Wertkette (vgl. Porter 1985, S. 46)

Erfolgsfaktor ist, der wesentlich an zu beobachtenden Wettbewerbsvorteilen japanischer Unternehmen beteiligt ist. Festgestellt wurde einerseits eine enge Verknüpfung zwischen Produktivität und Qualität, die sich in erster Linie daraus ergibt, dass Fehler zu Verzögerungen des Produktionsprozesses führen. Andererseits besteht eine enge Beziehung zwischen Kosten und Qualität, da Aufwendungen für Rückrufe, Service, Reparaturen, Ersatzlieferungen und Ähnliches in der Summe bedeutend höher sind als die Kosten umfangreicherer Testserien zur Sicherstellung einer fehlerfreieren Produktion (vgl. Garvin 1983, S. 65f.).

Die Idee des Total Quality Managements besteht darin, kontinuierliche Qualitätsverbesserungen möglichst zügig umzusetzen, um einen Wettbewerbsvorteil durch einen Qualitätsvorsprung zu erreichen. „Total“ steht in diesem Konzept für die Beteiligung aller Organisationsmitglieder und -teilnehmer auf allen Ebenen inklusive der externen Zuliefer- und Logistikunternehmen. Total Quality Management ist ein kundenorientierter Prozess, der auf eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Maßnahmen wie Verbesserung der Produktqualität und Verkürzung von Lieferzeiten ausgerichtet ist. Außerdem dient Total Quality Management einer Optimierung der in der Organisation ablaufenden Prozesse (vgl. Groth/Kammel 1994, S. 131).

Zur Erreichung der Ziele hohe Produktqualität und Prozessoptimierung muss dem Konzept innerhalb des Managements eine hohe Priorität eingeräumt werden. Aufgabe des Top-Managements ist es, Strategien zur Verbesserung der Qualität zu entwickeln, die in den darunter liegenden Ebenen als konkrete Qualitätsziele formuliert und umgesetzt werden können. Nur durch eine klare Zielvereinbarung und Mitteilung dieser Ziele an alle am Prozess beteiligten Stellen kann es zu Qualitätsverbesserungen kommen. Quantitative Qualitätsziele kön-

nen in Besprechungen innerhalb einer Arbeitsgruppe, bezeichnet als „Qualitätszirkel“, vereinbart werden. Diese Meetings ermöglichen Fehleranalysen und die Besprechung von Verbesserungsmaßnahmen, die einzelnen Ziele führen zu einer klareren Zuordnung von Verantwortung für die Zielerreichung und einer Messbarkeit der Zielerreichung. Zu den Maßnahmen zur Fehlerreduzierung gehören daneben gute Produktionsbedingungen, wie gepflegte Maschinen, saubere Arbeitsplätze, gut ausgebildete Mitarbeiter und regelmäßige Inspektionen (vgl. Garvin 1983, S. 72).

Eine wichtige Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung von Qualitätszielen ist die aktive Unterstützung und Mitarbeit aller am Prozess beteiligten Personen. Dazu gehört eine hohe Motivation und ein großes Engagement der Mitarbeiter genauso wie die Unterstützung durch die Unternehmensleitung (vgl. Garvin 1983, S. 68ff.). Abbildung 4 zeigt die Hauptansatzpunkte des Total Quality Managements.

Total Quality Management sollte als ein Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden werden, der zur Steigerung des Marktanteils, zur Kostensenkung durch Fehlervermeidung, zu einer höheren Produktivität und zu einer erhöhten Mitarbeitermotivation beiträgt (vgl. Groth/ Kammel 1994, S. 132).

Das vorgestellte Konzept dient zur langfristigen Entwicklung und Einhaltung von Qualitätsgrundsätzen. Die Qualitätsverbesserung ist ein Prozess, der nie als abgeschlossen bezeichnet werden sollte, sondern der zu kontinuierlichen Veränderungen in den Bereichen Management, Mitarbeiterausbildung, Zielvereinbarungen und Kontrollen, zu Verantwortungsbewusstsein und Selbstkritik führen muss.

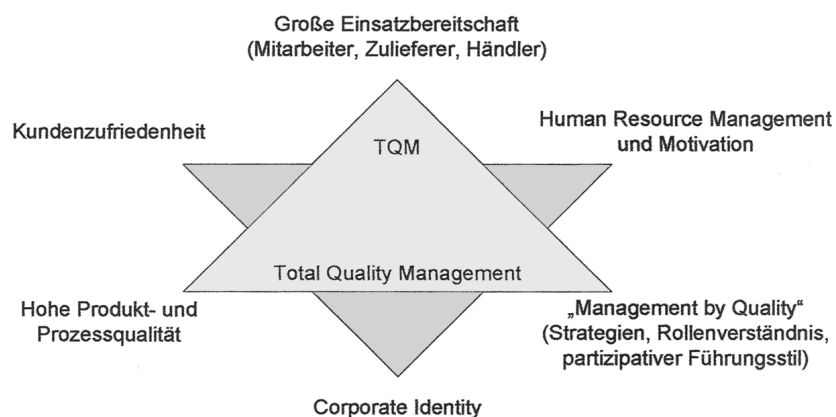


Abb. 4: Hauptansatzpunkte des Total Quality Managements (Groth/ Kammel 1992, S. 119)



## 5. Lean Management und Lean Production

Unter dem Begriff „Lean Production“ für den Produktionssektor und „Lean Management“, bezogen auf das gesamte Unternehmen, werden ursprünglich japanische Management-Konzepte zusammengefasst. „Lean“ wird in diesem Zusammenhang übersetzt mit „schlank“ (Womack/ Jones/ Roos 1991, S. 10). Der Begriff „Lean Production“ steht für Produktionsweisen, die deutlich weniger Personal, Zeit für die Entwicklung neuer Produkte, weniger Produktionsfläche, Investitionskapital, Lagerbestände und Nacharbeit von Qualitätsmängeln erfordern als herkömmliche Produktionsmethoden (vgl. Groth/ Kammel 1994, S. 24). Im Hinblick auf das gesamte Unternehmen bezeichnet „Lean Management“ ein ganzheitliches, integratives Konzept der Unternehmensführung, das insbesondere auf eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit, auf Marktnähe und Zeiterfordernisse, auf die Verbesserung von Prozessen, Qualität und Produktivität und auf die bestmögliche Nutzung von Humankapital ausgerichtet ist (vgl. Groth/ Kammel 1994, S. 25).

Als Kernelemente des umfassenden Lean-Management-Konzepts sind zu nennen (Groth/ Kammel 1994, S. 34):

- Flache Hierarchien und Teamarbeit
- Kundennähe
- Simultaneous Engineering
- Zulieferintegration
- Total Quality Management
- Integriertes Informationsmanagement und Kommunikationskultur

Die Grundprinzipien des Konzepts werden auf dem Produktionssektor besonders deutlich. Prozessorientierte Strukturen und eine Reduzierung von Komplexität durch wenige, einfache Komponenten führen zu einer geringeren Fehleranfälligkeit der Produktion. Die Einführung von Teameinheiten in die Fließbandproduktion ermöglicht die Zuordnung von Verantwortung für bestimmte Teilprozesse und eine effektive Qualitätskontrolle durch das verantwortliche Team. Just-in-Time-Prozesse und Simultaneous Engineering erhöhen die Flexibilität der Produktion durch den weitgehenden Verzicht auf große Lagerbestände, langfristige Produktionsplanungen und lange Entwicklungsphasen. Ein wichtiges Ziel des Lean-Production-Konzepts ist das fehlerfreie Endprodukt. Während der Produktion auftretende Fehler sollen sofort innerhalb des für den betroffenen Prozess zuständigen Teams behoben werden, notfalls durch Anhalten des Fließbandes. Eine große Anzahl fehlerhafter Stücke wird so vermieden, und die Fehlerursache kann häufig sofort behoben werden. Eine nachträgliche Nachbesserung des fertigen Produkts ist dagegen im Allgemeinen deutlich zeitaufwändiger (vgl. Womack/ Jones/ Roos 1991, S. 56ff.).

## 6. Globale Integration versus lokale Differenzierung

Der zentrale Gedanke dieses Konzeptes von Theodore Levitt (1983) besteht in der Beobachtung der globalisierten Märkte. Levitt unterscheidet zwei Gruppen international agierender Unternehmungen, einerseits multinationale Unternehmungen, die in mehreren Ländern beziehungsweise auf mehreren Märkten ihre Produkte anbieten und diese an die speziellen Erfordernisse des jeweiligen Marktes anpassen. Andererseits globale Organisationen, die standardisierte Produkte für den Weltmarkt anbieten. Offensichtlich sind letztere besonders erfolgreich, da sie gewaltige Kostenvorteile in der Produktion, Verwaltung, im Management, in Absatz und Marketing ausnutzen können. Die Standardisierung erfolgt in der Regel durch eine Konzentration auf moderne, funktionelle und verlässliche Produkte von hohem technischem Standard und möglichst niedrigem Preis. Ermöglicht wird diese Standardisierung durch die in den letzten Jahren zunehmende Uniformisierung der Konsumnachfrage (vgl. Levitt 1983, S. 92). Eine Vereinheitlichung von Mode, Geschmack und Lebensstil wird durch weltweit verfügbare Informationen, die über Internet und Fernsehen abrufbar sind, deutlich beschleunigt. Berühmte Beispiele dafür sind weltweit bekannte Marken wie Coca Cola, Mc Donald's und Levi's Jeans.

Charakteristisch für die weltweite kulturelle Vereinheitlichung ist die Konzentration auf den Niedrigpreis-Sektor bei gleichzeitiger Forderung einer hohen Produktqualität. Dass niedrige Preise bei gleichzeitig hoher Produktqualität keinen Gegensatz darstellen, zeigt der Erfolg japanischer Unternehmen auf einer großen Bandbreite von Produkten – von Fahrzeugen und Maschinen über Textilien bis hin zu Softwareprodukten und Finanzdienstleistungen (vgl. Levitt 1983, S. 94).

Nachteile oder sogar Gefahren einer weltweiten Standardisierung liegen vor allem darin, dass Produkte, die nicht dem Konsumentengeschmack entsprechen, nahezu unverkäuflich sind und dass lokale Marktchancen nicht mehr genutzt werden können. Aus diesem Grund ist in den letzten Jahren der Ausspruch „Think global, act local!“ zunehmend diskutiert worden, der für eine globale Denkrichtung steht, die jedoch nicht weltweite Vereinheitlichung und Standardisierung propagiert, sondern eine stärkere Berücksichtigung lokaler Besonderheiten und Chancen beinhaltet.

## 7. Benchmarking

Benchmarking lässt sich im weitesten Sinne definieren als ein kontinuierlicher, systematischer Prozess der Evaluierung von Produkten, Dienstleistungen, Methoden und Prozessen von Organisationen.

Es orientiert sich grundsätzlich an Organisationen bzw. Organisationseinheiten, die eine bestimmte Problemlösung oder ein bestimmtes Verfahren „am besten“

beherrschen. Auf der Basis eines systematischen inner- oder zwischenbetrieblichen Leistungsvergleichs werden mögliche Verbesserungspotentiale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz identifiziert (vgl. Horváth/Herter 1992). Das vordringliche Ziel des Benchmarking besteht mit anderen Worten darin, die eigenen Leistungen und Kosten fortlaufend zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Zentrale Zielgrößen des Benchmarking sind Produkt- und Prozessqualität aus Sicht des Kunden sowie Kosten- und Zeitminimierung. Vergleichsobjekt muss nicht zwingend ein Wettbewerber derselben Branche, sondern kann ebenso gut ein branchenfremdes Unternehmen oder sogar ein unternehmenseigener Geschäftsbereich sein. In funktionaler Hinsicht können als Vergleichsobjekte spezielle Bereiche wie Logistik oder Personalmanagement anderer Organisationen untersucht werden. Wichtig ist, bestehende Leistungslücken aufzuzeigen und vom „Besten“ zu lernen, wie diese Leistungslücken am zweckmäßigsten geschlossen werden können. Die Grundidee ist somit nicht nur die Identifikation bestehender Schwachstellen, was zugleich zu einer realistischeren Einschätzung der eigenen Wettbewerbsposition führt, sondern vor allem deren Ursachenanalyse und ursächliche Abhilfe.

Folgende Schritte kennzeichnen ein praktisches Benchmarking-Konzept:

- 1) Identifikation der zu untersuchenden Benchmarking-Gegenstände
- 2) Auswahl der „Benchmarking-Partner“
- 3) Informationsbeschaffung und -verarbeitung
- 4) Umsetzung von Analyse-Ergebnissen

Kritisch anzumerken ist, dass Benchmarking gewissermaßen ein Substitut für eigene kreative Ideenentwicklung ist, mit dem Ziel, Risiken innovativer Unternehmen durch Imitation erfolgreichen Pionierverhaltens zu minimieren (Hentze/Heinecke/ Kammel 2001, S. 485ff.).

## 8. Business Process Reengineering

Das Konzept des Business Process Reengineering ist erst Anfang der 90er- Jahre von Michael Hammer und James Champy (1995) entwickelt worden. Es handelt sich um ein ganzheitliches Konzept zur Unternehmensentwicklung im Hinblick auf die Leistungsgrößen Qualität, Kostenreduzierung, Zeitersparnis und Kundenzufriedenheit. Die Autoren definieren Business Process Reengineering als ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Fundamental bezieht sich dabei auf eine grundlegende Überprüfung von Regeln, Abläufen und Grundsätzen, radikal verdeutlicht, dass nicht oberflächliche Änderungen, sondern eine völlige Neugestaltung von Prozessen und Strukturen das Ziel ist. Business Process Reengineering

ist demnach kein Instrument zur Feinsteuerung, sondern zur Initiierung von Veränderungen um Größenordnungen. Die Veränderungen werden prozessorientiert durchgeführt, das heißt, Unternehmensprozesse werden neu gestaltet, abgeschafft oder anders zusammengefügt (vgl. Hammer/ Champy 1995, S. 48ff.).

Das Konzept kann von Unternehmen in verschiedenen wirtschaftlichen Situationen angewandt werden. Häufig sind folgende Fälle (vgl. Hammer/ Champy 1995, S. 50f.):

- 1) Unternehmen in Schwierigkeiten, die sich nur durch tiefgreifende Strukturveränderungen aus der Krise befreien können.
- 2) Unternehmen, die von einer Krise bedroht sind und dieser Krise proaktiv entgegensteuern wollen.
- 3) Unternehmen in Höchstform, die ihren Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter ausbauen, sich ständig verbessern und weiterentwickeln wollen.

Wichtige Zielsetzungen des Business Process Reengineering sind (vgl. Hammer/ Champy 1995, S. 57ff.):

- Vereinfachung von Unternehmensprozessen
- Erhöhung der Produktivität
- Reduzierung der Durchlaufzeit
- Erhöhung der Kapazitätsauslastung
- Beschleunigung von Prozessen
- Kundenorientierte Problemlösung
- Bildung integrierter Prozesse, d.h. Zusammenfassung von Aufgaben und Verantwortung für einen gesamten Prozess in einer Stelle bzw. einem Team
- Verringerung der Anzahl der an einem Prozess beteiligten Stellen
- Verringerung des Kontroll- und Koordinationsbedarfs

## 9. Balanced Scorecard

Traditionelle Kennzahlensysteme ermöglichen lediglich eine Analyse vergangener Ereignisse. Im Konzept der Balanced Scorecard werden vergangenheitsbezogene Kennzahlen ergänzt um zukunftsbezogene Ziele und Strategien, die in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzt werden. Diese Kennzahlen, die sich aus Visionen und Strategien für die Zukunft des Unternehmens ergeben, werden dadurch zu Messgrößen, die einen Vergleich aktueller und zukünftig anzustrebender Leistungen ermöglichen. Die Unternehmensleistung wird im System der Balanced Scorecard aus den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Innovation betrachtet und bewertet.

- Die finanzielle Perspektive zeigt mit Hilfe finanzieller Kennzahlen, ob eine eingesetzte Strategie zu einer Ergebnisverbesserung geführt hat.
- In der Kundenperspektive werden Ergebnismaßgrößen wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenrentabilität sowie Gewinn- und Marktanteile in den anvisierten Kunden- und Marktsegmenten untersucht.
- Die interne Prozessperspektive identifiziert die kritischen Prozesse, die für eine Umsetzung der finanziellen und kundenbezogenen Strategien entscheidend sind, und die auf mögliche Verbesserungen hin überprüft werden müssen.
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive (Innovationsperspektive) identifiziert Maßnahmen zur Veränderung beziehungsweise Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen und Personal, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategien und zur Erreichung der Ziele erforderlich sind (vgl. Kaplan/ Norton 1997, S. 24ff.).

Die Analyse beginnt mit der Festlegung der finanziellen Ziele und des angestrebten Kunden- und Marktsegments. Anschließend werden die Ziele und Kennzahlen für die internen Geschäftsprozesse identifiziert. Der Schwerpunkt des Balanced Scorecard Konzepts liegt in der Feststellung der für einen Wettbewerbsvorteil aus der Sicht von Kunden und Teilhabern und für die Zielerreichung aus der Sicht des Managements entscheidenden bestehenden und gegebenenfalls neu einzurichtenden Prozesse. Die Identifizierung leistungskritischer Prozesse und die Überprüfung der Zielerreichung offenbart den Bedarf für Veränderungen und Innovationen. Eine Weiterentwicklung der Prozesse, Systeme und der beteiligten Individuen führt schließlich zu einer Leistungsverbesserung und zu einer Vergrößerung des Wettbewerbsvorteils (vgl. Kaplan/ Norton 1997, S. 11).

Die Möglichkeiten der Balanced Scorecard sind jedoch nicht auf die Messung des Veränderungsbedarfs beschränkt, sondern das Konzept kann als strategisches Managementsystem verwendet werden, um eine Strategie langfristig zu verfolgen. Der Prozess beinhaltet vier Schritte, wie in Abbildung 5 dargestellt.

Der Balanced Scorecard Prozess beginnt mit der Formulierung von Strategien und Zielen durch das Top-Management. Im zweiten Schritt werden die vereinbarten strategischen Ziele im Unternehmen über Kommunikation bekannt gemacht, und damit verbundene Maßnahmen werden eingeführt. Im dritten Schritt müssen die langfristigen Ziele des Unternehmens in Plänen konkretisiert werden, die eine ständige Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen. Der vierte und letzte Schritt, das strategische Feedback und Lernen, wird als wichtigster Prozess im System der Balanced Scorecard angesehen. Durch Rückmeldungen bezüglich der Umsetzung von Strategien und die Überprüfung der Zielerreichung kann ein strategischer Lernprozess initiiert werden, der Veränderungen und Innovationen ermöglicht und fördert.

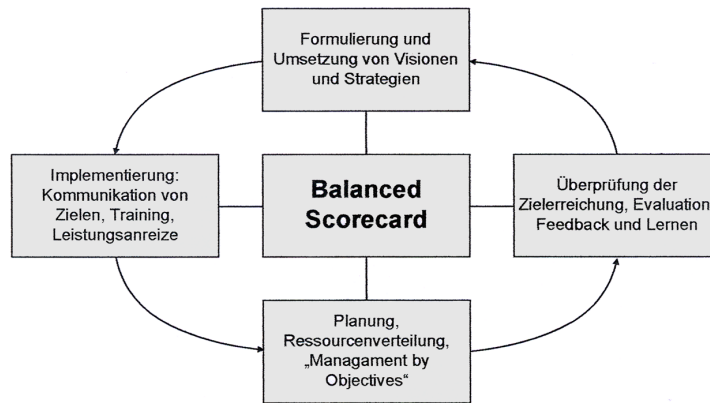


Abb. 5: Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem  
(Kaplan/ Norton 1997, S. 10)

## 10. Kernkompetenzen

Der über einen langen Zeitraum sehr unterschiedliche Erfolg großer Unternehmen hat zu einer Analyse von Unternehmensstrategien geführt. Prahalad und Hamel (1990) stellten fest, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen über einen kurzen Zeitraum von den Preis-/ Leistungseigenschaften ihrer aktuellen Produkte bestimmt wird. Auf lange Sicht hängt die Wettbewerbsfähigkeit von der Fähigkeit des Unternehmens ab, zu niedrigeren Kosten und schneller als seine Mitbewerber, Kernkompetenzen auszubauen und auf deren Grundlage hochwertige, innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Diese Kernkompetenzen entstehen aus speziellen Stärken eines Unternehmens im Bereich einer besonderen Technologie oder Fertigungstechnik, die durch das Management als eine besondere Kompetenz erkannt und als solche gefördert und zu einem Zentrum der Tätigkeiten des Unternehmens ausgebaut wird (vgl. Prahalad/ Hamel 1990, S. 81).

Prahalad und Hamel (1990) beschreiben Kernkompetenzen als das kollektive Lernen in der Organisation, insbesondere auf welche Weise verschiedene Fähigkeiten und Technologien miteinander verknüpft und zum Vorteil der Organisation ausgebaut werden können. Kernkompetenzen umfassen außerdem die Organisation der Arbeitsabläufe und der Wertschöpfung (vgl. Prahalad/ Hamel 1990, S. 82).

Die Identifizierung von Kernkompetenzen beginnt in der Regel mit einer Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Nach Prahalad und Hamel (1990) müssen Kernkompetenzen drei Bedingungen erfüllen, um als solche bezeichnet werden zu können (vgl. Prahalad/ Hamel 1990, S. 83f.):

- 1) Eine Kernkompetenz ermöglicht den potentiellen Zugang zu einer größeren Anzahl verschiedener Märkte.
- 2) Eine Kernkompetenz sollte in Bezug auf das Endprodukt einen signifikanten Beitrag zu dem angestrebten Käuferwert leisten.
- 3) Eine Kernkompetenz sollte für Mitbewerber schwer zu imitieren sein.

Kernkompetenzen können in den verschiedensten Funktionsbereichen einer Organisation identifiziert und ausgebaut werden. Dazu gehören neben der Produktherstellung unter anderem die Bereiche Kundendienst, Arbeitsorganisation und Forschung und Entwicklung. Kernkompetenzen sollten das Zentrum der Unternehmensstrategie bilden, mit dem Ziel, Kernprodukte und Kernfähigkeiten des Unternehmens zu Wettbewerbsvorteilen beziehungsweise zu einer führenden Marktposition zu entwickeln (vgl. Prahalad/ Hamel 1990, S. 91).

### **Fazit**

Die hier vorgestellten Konzepte haben andere Modeerscheinungen deutlich überlebt, weil sie Lösungen anbieten, die Bestand haben. Sie bieten eine Diskussionsbasis für Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation und werden von Unternehmensberatungen als Grundlage für Analysen verwendet. Sie bieten keine theoretisch fundierten Gestaltungsanweisungen, sondern Orientierungshilfen und Verbesserungsvorschläge zur Erneuerung und Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen und Personal. Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus bieten sie Heuristiken, um spezielle Strategien für globale Unternehmen zu entwickeln. Die Anwendbarkeit der Konzepte ist für den Einzelfall zu überprüfen.

Die vorgestellten Konzepte ergänzen sich gegenseitig, und Bestandteile des einen Konzepts finden sich in anderen wieder. Dennoch besteht das „wahre“ Kapital eines Unternehmens aus seinen Mitarbeitern, die innovative Lösungen entwickeln und in strategische Ziele umsetzen.

Die im Rahmen dieses Beitrags vorgestellten Managementkonzepte sind Instrumente zur Analyse, Vorhersage und Beeinflussung von erfolgskritischen Ereignissen, Strukturen und Prozessen innerhalb einer Organisation. Sie bieten universelle Vorschläge, aber keine auf eine spezielle Problematik zugeschnittene Lösung, deshalb können sie nicht direkt als langfristige Strategien zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen eingesetzt werden, sondern müssen an die spezielle Situation des Unternehmens angepasst werden, in dem sie eingesetzt werden sollen.

Zur erfolgreichen Umsetzung einer Veränderungsstrategie ist es von besonderer Bedeutung, die betroffenen Mitarbeiter umfassend zu informieren und von der Relevanz des Konzeptes zu überzeugen. Nur durch die aktive Beteiligung und

Förderung eines Konzeptes durch alle Mitwirkenden können durchgreifende und beständige Veränderungen erreicht werden.

### Literatur

- GARVIN, D. A. (1983): Quality on the line, in: Harvard Business Review, September/Oktober 1983, S. 65-75
- GROTH, U. & A. KAMMEL (1992): Total Quality Management, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung/ CIM, 87. Jahrgang (1992), Heft 2, S. 119-122
- GROTH, U. & A. KAMMEL (1994): Lean Management: Konzept – Kritische Analyse – Praktische Lösungsansätze, Wiesbaden 1994
- HAMMER, M. & J. CHAMPY (1995): Business Reengineering – die Radikalkur für das Unternehmen, 5. Auflage, Frankfurt/ Main, New York 1995
- HENDERSON, B.D. (1972): Das Portfolio, in: Das Boston Consulting Group Strategie-Buch – Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, Oetinger, Bolko von (Herausgeber) (2000), S. 346-351
- HENDERSON, B.D. (1974): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt/ Main 1974
- HENTZE, J., A. HEINECKE & A. KAMMEL (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien 2001
- HORVÁTH, P. & R.N. HERTER (1992): Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, Band 4, 1992, S. 4-11
- KAPLAN, R.S. & D.P. NORTON (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- LEVITT, T. (1983): The Globalization of Markets, in: Harvard Business Review, Mai/Juni 1983, S. 92-102
- OETINGER, B. VON (Herausgeber) (2000): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch – Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7. Auflage, München 2000
- PORTER, M.A. (1985): Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985
- PRAHALAD, C.K. & G. HAMEL (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Mai/ Juni 1990, S. 79-91
- ROEVER, M. (1980): Gemeinkosten-Wertanalyse – Erfolgreiche Antwort auf die Gemeinkosten-Problematik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 6/ 1980, S. 686-690
- WOMACK, J. P., D. T. JONES & D. ROOS (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 2. Auflage, Frankfurt/ Main, New York 1991